



# INSTITUT FÜR MARKENTECHNIK GENF

## **Der Genetische Code der Marke®**

*Das Management-Instrument zur erfolgreichen Marken- und Unternehmensführung*

*Der Genetische Code der Marke® zeigt die erfolgsrelevanten Stärken der Marke auf und identifiziert im Detail jene Unternehmensleistungen, die hierfür in den verschiedenen Abteilungen erbracht werden. Auf dieser Basis ermöglicht er eine Marken- und Unternehmensführung nach klar definierten Parametern, bietet eine verlässliche Bewertungsgrundlage für alle operativen und strategischen Entscheidungen und deckt vorhandene Mobilisierungspotenziale auf. Mit dem Genetischen Code können Unternehmen und Marke sicher und profitabel in die Zukunft geführt werden.*

### **Wann die Analyse des Genetischen Codes sinnvoll ist**

Das Management-Instrument *Der Genetische Code der Marke* eignet sich grundsätzlich für jede Marke. Denn da jede Marke über ihre Entstehungsgeschichte ihren einzigartigen Genetischen Code entwickelt hat und dieser immer weiter gestärkt werden muss, um erfolgreich zu sein, sollte jedem Unternehmen das spezifische Erfolgsprinzip seiner Marke bewusst sein.

Die Gründe und Auslöser für die Analyse des Genetischen Codes sind allerdings äußerst vielfältig, wie zum Beispiel:

- Intern besteht keine klare Auffassung darüber, wofür die Marke steht – bei Nachfrage gehen die Meinungen zum Teil sogar weit auseinander bzw. ...
- ... es sind Markenwerte wie „Qualität“, „Tradition“, „Innovation“ oder „Kundenorientierung“ definiert, aber sie haben aufgrund ihrer Allgemeingültigkeit und Abstraktheit keinerlei tagesgeschäftliche Relevanz.
- Die Verantwortlichen haben das Gefühl, die Marke verliert zunehmend ihr Profil und wird im Wettbewerbsumfeld immer austauschbarer.
- Es ist ein bedeutender Entwicklungsschritt geplant und es bestehen Zweifel, ob dieser zur Marke passt (z.B. Einstieg in eine neue Branche).
- Im Unternehmen stehen tiefgreifende Veränderungen an, die zu Unsicherheit führen (z.B. ein Führungs- oder Generationenwechsel).
- Im Führungskreis mangelt es an Einigkeit über die Ausrichtung und Entwicklung der Marke; immer wiederkehrende Diskussionen führen zu ineffizienten Meetings.
- Es fehlen verlässliche Bewertungsparameter für die operativen und strategischen Entscheidungen in verschiedenen Bereichen.
- Die Distributionsstruktur im Markt verändert sich grundlegend und nicht im Einklang mit den Anforderungen des Unternehmens (Rückgang des Fachhandels, Zunahme des E-Commerce etc.).

- Die Potenziale im Kerngeschäft scheinen ausgeschöpft; Wachstumsmöglichkeiten werden primär in anderen Feldern gesehen, die für die Marke Neuland sind (mit entsprechenden Chancen und Risiken).
- Nach jahrelangen Kostensenkungsprogrammen und Preiskämpfen muss die verloren gegangene Wettbewerbskraft wieder aufgebaut werden.
- In der Branche steht ein Technologiesprung bevor, der das Unternehmen zu einer signifikanten Veränderung zwingt.
- Die Umsätze stagnieren oder sind rückläufig und man sucht nach Möglichkeiten, das Geschäft wieder zu mobilisieren.

Der Genetische Code kann mit gleicher Präzision für klassische Markenartikel, Konsum- und Produktionsgüter, Dienstleistungen etc. in allen Branchen erarbeitet werden. Auch die Größe des Unternehmens spielt keine Rolle: Vom kleinen Familienbetrieb über mittelständische Unternehmen bis zum Weltkonzern kann der individuelle Genetische Code verlässlich entschlüsselt werden. Daher stehen auch die Anwendungsmöglichkeiten des Instruments jedem Unternehmen nach der Analyse gleichermaßen zur Verfügung.

### **Worauf es markentechnisch ankommt**

Entgegen einer weit verbreiteten Auffassung lassen sich Marken nicht einfach auf dem Papier „definieren“ oder „umpositionieren“. Ihre Eigenschaften lassen sich auch nicht aus der Marktforschung ablesen, geschweige denn, dass sich die Marke allein auf Basis von Marktforschungsergebnissen führen ließe.

Die Marke ist das Ergebnis spezifischer Unternehmensleistungen, die von den Kunden über lange Zeit immer wieder in gleicher Weise erlebt wurden. So entsteht nach und nach der für Marken so entscheidende Vertrauensvorschuss in den Köpfen der Kunden.

Dieses Vertrauen muss mit allen aktuellen und künftigen Leistungen stets aufs Neue bestätigt werden, damit die Kunden der Marke dauerhaft treu bleiben und auch bereit sind, einen wertgerechten Preis zu zahlen. Wer seine Marke effizient und entscheidungssicher führen will, muss daher die Ursachen für diesen Vertrauensvorschuss kennen und sie zum Maßstab für das tagesgeschäftliche und strategische Handeln nehmen.

*Der Genetische Code der Marke* wurde vom Institut für Markentechnik mit dem Ziel entwickelt, den Unternehmensverantwortlichen ein Instrument an die Hand zu geben, um diese komplexen Anforderungen vollumfänglich meistern zu können und ihre Marken bzw. Unternehmen auf Basis verlässlicher und verbindlicher Kriterien selbst unter den immer schwieriger werdenden Marktbedingungen zukunftsicher und nachhaltig ertragsstark zu führen.

### **Was den Genetischen Code konkret auszeichnet**

Um den vielfältigen Herausforderungen in der Markenführung gerecht zu werden, liegen dem Management-Instrument *Der Genetische Code der Marke* folgende zentrale Prinzipien zugrunde:

#### Integration aller markenrelevanten Leistungen

Die Marke kann nur dann verlässlich geführt werden, wenn alle Erfolgsvoraussetzungen und die ihnen zugrunde liegenden Leistungen des Unternehmens bekannt sind und diese auch konsequent bei allen operativen und strategischen Entscheidungen berücksichtigt werden. Dementsprechend sind im Genetischen Code alle markenrelevanten Leistungen verankert – also alles, was einen direkten oder indirekten Einfluss auf die Kaufentscheidung der Kunden und deren nachhaltige Bindung an die Marke hat.

Dies betrifft zum einen alle unmittelbar außenwirksamen Leistungen, wie z.B. aus den Bereichen Produkt/Sortiment, Vertrieb/Distribution und Kommunikation, zum anderen aber auch jene Leistungen, die ggf. erst über zwei oder drei Wirkungsebenen erlebbar werden, wie zum Beispiel die Ursachen für die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber zur dauerhaften Sicherstellung der erforderlichen Personalqualität.

Zudem werden darüber hinausgehende Voraussetzungen für den geschäftlichen Erfolg der Marke bzw. des Unternehmens integriert; dies gilt auch dann, wenn die Leistungen von der Kundschaft oder den Absatzpartnern nicht positiv gesehen, sondern eher „hingenommen“ werden, wie zum Beispiel ein hoher Preis bei Marken mit entsprechender Wertposition.

#### Aufbereitung nach Ursache und Wirkung

Um eine verlässliche Führung der Marke zu ermöglichen, ist es entscheidend, dass die Leistungen sowie deren Wirkung und Nutzen für die Kunden nicht nur erfasst werden, sondern in einer nachvollziehbaren und managbaren Struktur aufbereitet sind. Aus diesem Grund ist der Genetische Code durchgängig nach dem Ursache-Wirkung-Prinzip aufgebaut. Das bedeutet, dass bei allen Inhalten stets unmittelbar ablesbar ist, welchen Beitrag sie für die Marke leisten und welche Voraussetzungen zu ihrer Realisierung jeweils erforderlich sind.

Diese Aufbereitung schafft einerseits eine hohe Transparenz über das Zusammenspiel der Leistungen eines Unternehmens und verdeutlicht, welche direkten und indirekten Auswirkungen einzelne Maßnahmen auf die Marke haben (Investitionen, Kosteneinsparungen etc.). Andererseits wird so sichergestellt, dass alle Einflüsse auf die Marke ersichtlich werden und jede Abteilung erkennt, welchen Beitrag sie im Sinne der Markenziele leisten kann.

#### Strukturelle Beschreibung mit hohem Detaillierungsgrad

Markenführung erfordert die systematische Arbeit an konkreten Leistungen und kann daher niemals auf der Oberfläche oder anhand von Schlagwörtern erfolgen. Folglich wird der Genetische Code auch in einem Detaillierungsgrad beschrieben, der es ermöglicht, die Marke gezielt anhand ihrer bewährten Leistungsstruktur weiterzuentwickeln und sämtliche Leistungen und Aktivitäten des Unternehmens eindeutig im Hinblick auf die Stärkung der Marke zu bewerten.

Da die Marke jedoch selbstständig weiterentwickelt werden muss und sich nicht dauerhaft identisch reproduzieren darf, werden die Leistungen im Genetischen Code nicht exakt in ihrer aktuellen Ausprägung erfasst, sondern strukturell verankert. Das heißt, jede Anforderung wird zwar konkret beschrieben, aber nur zu dem Grad, wie es für das präzise Verständnis und die erfolgssichernde Markenführung erforderlich ist. Damit bleibt das Instrument trotz der hohen Detailtiefe handhabbar, bietet der Unternehmensführung den erforderlichen Handlungsfreiraum innerhalb der Grenzen der Selbstständigkeit und bleibt langfristig gültig, da sich die strukturellen Anforderungen selbst auf dieser detaillierten Ebene in der Regel kaum ändern.

#### Hohe Verbindlichkeit der Formulierungen

Bei Markenfragen geht häufig viel Zeit in Geschmacks- und Meinungsdiskussionen verloren, was zumeist daran liegt, dass die bisher definierten Anforderungen vage und interpretierbar sind. Die Inhalte des Genetischen Codes sind hingegen durchgängig mit einem Höchstmaß an Verbindlichkeit formuliert – eindeutig und unmissverständlich, sodass alle Beteiligten stets über exakt dieselben Anforderungen sprechen. Dies sichert das richtige Verständnis über alle Markenparameter, erhöht die Effizienz aller markenrelevanten Entscheidungen und schafft die Basis für die Anwendung des Genetischen Codes als Bewertungsgrundlage für neue Leistungen und Aktivitäten.

### Abbildung des Soll-Zustands

Damit der Genetische Code verlässlich als Referenz für den Markenerfolg dienen kann, umfasst er durchgängig die stärksten Leistungen der Marke. Das heißt: die Eigenschaften der erfolgreichsten Produkte, die wirkungsvollste Präsenz am POS, die durchsetzungsstärksten Vertriebsaktivitäten etc. – also all das, was die Kunden von der Marke im Idealfall bereits erlebt haben und dementsprechend auch für die Zukunft erwarten.

Damit bildet der Genetische Code, über alle Unternehmensleistungen betrachtet, den erfolgsursächlichen Soll-Zustand ab. Schwächen der Marke bzw. in ihrer Durchsetzung sind somit stets unmittelbar als Abweichungen von diesem Soll-Zustand ablesbar. Und da keine Marke in jedem Leistungsbereich, in jedem Markt und zu jedem Zeitpunkt all ihre Erfolgsanforderungen perfekt erfüllt, liegt dem Management mit dem Genetischen Code daher immer ein konkretes Handlungsprogramm vor, mit dem die Marke und das Unternehmen zielgerichtet gestärkt werden können.

### **Projektablauf und Ergebnis**

Um den Genetischen Code einer Marke zu entschlüsseln, ist ein tiefgreifender Einblick in die bisherigen Leistungen und Aktivitäten des Unternehmens erforderlich (von der Gründung bis heute): welche Stärken und Besonderheiten das Unternehmen aufgebaut hat, welche konkreten Leistungen hierfür ursächlich waren bzw. sind und wie diese in ihrer markenspezifischen Weise zusammenwirken.

Dabei sind zwingend alle Leistungsbereiche und Abteilungen zu betrachten, da sie erst in ihrer Gesamtheit und Vernetzung ursächlich für den Markenerfolg sind – von der Forschung & Entwicklung und der Produktion über die Produkte, Sortimente und Preise bis zur Distribution, den Services und der Kommunikation.

### Input und Erarbeitung

Den Auftakt des Projekts bildet eine Markentechnische Klausur mit Führungskräften und langjährigen Wissensträgern aus allen Bereichen, in der die historische Entwicklung, das gesamte aktuelle Leistungsspektrum sowie die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens gemeinsam durchgearbeitet werden – basierend auf einem detaillierten Vorbereitungsbriefing und unter Führung des Instituts.

Häufig entwickeln die Beteiligten hierbei zum ersten Mal ein übergreifendes Verständnis für den Zusammenhang zwischen den eigenen Leistungen und dem Markenerfolg. Darüber hinaus entstehen hier stets auch erste Lösungsansätze für zuvor kontrovers diskutierte operative oder strategische Fragestellungen zur Marke.

Alle weiteren vertiefenden Informationen gewinnt das Institut durch selektive Gespräche mit ausgewählten Experten sowie durch Auswertung von schriftlichen Unterlagen und vorhandenen Marktforschungsergebnissen. Die Erarbeitung des Genetischen Codes erfolgt im Anschluss vollständig im Institut für Markentechnik. Damit bleiben der Zusatzaufwand sowie die Kapazitätsbindung im Unternehmen auf ein Minimum begrenzt.

### Analyse-Ergebnis

Im Ergebnis umfasst der Genetische Code die spezifischen Stärken der Marke mit Beschreibung ihrer konkreten Wirkung im Markt (Genetische Bausteine) sowie alle jeweils damit verbundenen ursächlichen Leistungen des Unternehmens zur Verwirklichung dieser Stärken; diese sind über mehrere Detaillierungsstufen aufbereitet (Genetische Komponenten sowie deren Realisierungen und Voraussetzungen).

Darüber hinaus wird auf Basis des Genetischen Codes die Leistungspositionierung der Marke entwickelt, die sowohl intern als übergeordneter Anspruch gilt als auch die Grundlage für die externe Kommunikation bildet. Im Gegensatz zu den üblichen frei erarbeiteten Markendefinitionen ist hierbei sichergestellt, dass die Positionierung als „Leistungsversprechen“ auf vorhandener Substanz aufbaut und somit auch mit konkreten Leistungsbeweisen verbunden werden kann. Das bedeutet auch, dass sich alle Abteilungen von der Produktion bis zum Marketing in der Positionierung und den damit verbundenen Zielsetzungen vollumfänglich wiederfinden und bewusst an der Realisierung arbeiten können.

#### Strategische und operative Empfehlungen

In Ergänzung zum Genetischen Code erarbeitet das Institut für Markentechnik tiefgreifende operative und strategische Empfehlungen zu allen im Laufe des Projekts aufgetauchten kritischen Themen und bereitet damit die Basis für eine zügige Mobilisierung des Geschäfts und einer fundierten Lösung bestehender Problemfelder rund um die Marke.

#### Zeitraumen und Präsentation

Der Zeitrahmen des Projekts ist straff gestaltet, sodass die zu Beginn des Prozesses entstehende Dynamik bis zur Besprechung der Ergebnisse und deren Umsetzung im Unternehmen nicht verloren geht: *Der Genetische Code der Marke* wird demselben Teilnehmerkreis wie bei der Auftaktklausur ca. 10 Wochen nach Abschluss der Recherchen inklusive der Positionierung präsentiert und gemeinsam abgestimmt.

Sämtliche Projektergebnisse sind so aufbereitet, dass auch Führungskräfte, die nicht am Entwicklungsprozess teilgenommen haben, die erarbeiteten Inhalte verstehen und mit dem Instrument sowie den damit verbundenen Erkenntnissen unmittelbar arbeiten können.

#### **Anforderungen an die Operationalisierung**

Der Genetische Code ist als Management-Instrument für den Führungskreis bestimmt. Da er das Betriebssystem der Marke abbildet, quasi wie die Konstruktionszeichnung einer Maschine, sollten die Inhalte höchst vertraulich behandelt werden.

Um sicherzustellen, dass die im Genetischen Code abgebildeten Soll-Anforderungen im täglichen Handeln sowie bei strategischen Entscheidungen dennoch an allen relevanten Stellen eingehalten werden, müssen die Inhalte auf geeignete Weise in der Organisation verankert werden. Konkret muss dafür gesorgt werden, dass die entsprechenden Anforderungen an jedem Arbeitsplatz und über alle Ebenen – vom Management bis zu den einzelnen Mitarbeiter in allen Abteilungen – sowie in allen Märkten bekannt und in den Arbeitsprozessen berücksichtigt sind.

Für die Form der Operationalisierung bzw. Aufbereitung der Markenanforderungen gibt es verschiedene bewährte Möglichkeiten, die je nach Größe, Kultur und Bedürfnis des einzelnen Unternehmens individuell variieren können.

In jedem Fall empfiehlt das Institut, die Inhalte des Genetischen Codes in einer *Markenverfassung*<sup>®</sup> zu verankern. In ihr werden sämtliche identifizierten Markenanforderungen für alle Abteilungen und Bereiche präzise und verbindlich festgeschrieben. Sie ist so angelegt, dass sie im Gegensatz zum Genetischen Code an alle Mitarbeiter ausgehändigt werden kann. Dieses vom Institut entwickelte übergreifende Regelwerk für sämtliche Markenanforderungen hat sich in zahlreichen Unternehmen verschiedenster Branchen und Größen in Kombination mit dem Genetischen Code bewährt.

Daneben gibt es jedoch eine Vielzahl weiterer hilfreicher Umsetzungsoptionen, die alternativ oder ergänzend realisiert werden können, wie zum Beispiel:

- die Abstimmung aller im Unternehmen vorhandenen Führungsinstrumente mit den Markenanforderungen (wie z.B. den Qualitätsstandards oder den Service Guidelines),
- die Integration der Inhalte in das Controlling – anhand der jeweils relevanten Markenparameter und Erfolgsindikatoren oder
- die gezielte interne Vermittlung der Markenanforderungen und deren Integration in die tagesgeschäftlichen Abläufe.

Welche Art und Weise der Operationalisierung des Genetischen Codes für die jeweilige Marke nachhaltig am besten geeignet ist, wird gemeinsam mit den Verantwortlichen des Unternehmens bewertet und entschieden.

### **Anwendungsfelder des Genetischen Codes**

Der Genetische Code der Marke – so, wie er dem Management am Ende des Analyse- und Erarbeitungsprozesses vorliegt – entspricht der Summe der spezifischen Erfolgsfaktoren der jeweiligen Marke im Soll-Zustand. Das bedeutet auch: Alle Aktivitäten und Leistungen, die inhaltlich in Linie zum aufgebauten Genetischen Code stehen, machen die Marke stärker und das Unternehmen erfolgreicher, und alles, was dem widerspricht, schwächt die Marke und kostet Geld.

Demzufolge verfügen die Verantwortlichen mit dem Genetischen Code über einen verlässlichen Maßstab für alle markenrelevanten Themen, der immer dann herangezogen werden kann, wenn die Marke substantiell weiterentwickelt werden soll bzw. muss oder wenn bei anstehenden Entscheidungen und Herausforderungen seitens der Verantwortlichen Unsicherheit darüber besteht, welche mittel- bis langfristigen Auswirkungen diese auf die Kraft und den Wert der Marke tatsächlich ausüben. Damit ergeben sich für den Genetischen Code eine Vielzahl an unterschiedlichsten Anwendungsfeldern im Rahmen der Marken- und Unternehmensführung.

#### Marken-Mobilisierung

Die Marke kann dahingehend bewertet werden, zu welchem Grad ihr Genetischer Code in den verschiedenen Bereichen, Abteilungen, Kanälen, Ländern etc. realisiert wird, wo zum aktuellen Zeitpunkt Abweichungen zum Soll-Zustand bestehen und welche Relevanz diese für den nachhaltigen Erfolg der Marke haben. Darüber hinaus können nicht genutzte Potenziale innerhalb des Genetischen Codes identifiziert und besonders effizient erschlossen werden. Auf dieser Basis kann ein Mobilisierungsprogramm abgeleitet werden, das den Realisierungs- und Vollständigkeitsgrad des Genetischen Codes gezielt vorantreibt und die Marke damit systematisch stärkt.

#### Neue Potenziale markenstärkend erschließen

Den meisten Marken bieten sich permanent neue, zum Teil überaus verlockende Potenziale: neue Produktbereiche, unerschlossene Marktsegmente ober- oder unterhalb der etablierten Markenposition, neue Geschäftsfelder, andere Distributions-/Verkaufskanäle, weitere Länder etc. Im Vorfeld solch großer Entwicklungsschritte besteht zumeist keine ausreichende Klarheit über die Konsequenzen für die Marke. Denn die Erschließung dieser Potenziale kann der Marke nachhaltigen Erfolg bringen und sogar ein neues Standbein begründen oder aber in ein finanzielles Desaster führen und die Marke als Ganzes, also auch in ihren angestammten Tätigkeitsfeldern, massiv schwächen – oder irgendeine Abstufung dazwischen.

Der Genetische Code ermöglicht es dabei, zu bewerten, ob der anvisierte Entwicklungsschritt zur Marke passt oder nicht, ob das Neue die Marke stärkt oder schwächt und ob die Marke

das Neue unterstützt oder behindert. Denn er beantwortet die Frage, zu welchem Grad die neuen potenziellen Anforderungen mit den etablierten Erfolgsfaktoren erfüllt werden können und zu welchem Grad diese im neuen Umfeld wirksam werden können. Darüber hinaus bietet er die inhaltliche Basis, um – im Falle einer positiven Bewertung – die Potenziale markenkongform zu erschließen und die Stärken der Marke maximal wirksam zu machen.

#### Absicherung der Unternehmensstrategie

Häufig wird die Unternehmensstrategie ohne substantielle Betrachtung der Marke erarbeitet und umgesetzt – mit dem Risiko, dass die Strategie entweder nicht verwirklicht wird oder die Marke nachhaltigen Schaden nimmt. Denn die Marke ist im Vergleich zum Unternehmen überaus träge; so erzielen getroffene Entscheidungen ihre Wirkung für die Marke zumeist erst Jahre später und größere Veränderungen, die nicht im Einklang mit der bisherigen Entwicklungsgeschwindigkeit der Marke stehen, sorgen für folgenschwere Irritationen in der Kundenschaft. Aus diesem Grund hat jede Marke ihren spezifischen inhaltlichen und zeitlichen Entwicklungskorridor. Liegen die Ziele der Unternehmensstrategie außerhalb dieses Korridors, können die Aktivitäten nicht erfolgreich werden. Denn entweder verhindert die Marke die Realisierung der Strategie, weil sie mit der Entwicklung des Unternehmens nicht Schritt halten kann; oder die Strategie schadet der Marke, weil die Entwicklungen dem aufgebauten Vertrauen der Kunden oder den Erfolgsfaktoren der Marke widersprechen.

Diese Probleme können vermieden werden, indem die Strategie von Beginn an mit den Erfolgsprinzipien der Marke abgestimmt wird. Der Genetische Code kann dabei einerseits als inhaltliche Basis genutzt werden, da er die Entwicklungspotenziale und -grenzen der Marke aufzeigt; andererseits kann anhand des Genetischen Codes gemessen werden, zu welchem Grad die angedachten Ziele und Inhalte der Unternehmensstrategie den Erfolgsfaktoren der Marke entsprechen und in welcher Weise die Marke ggf. aktiv weiterentwickelt werden muss, um die Strategie zu verwirklichen.

#### Die Wirkung der Kommunikation erhöhen

Für die Kommunikation bietet der Genetische Code alle zur Überzeugung der Kunden erforderlichen Leistungsinhalte der Marke – nachvollziehbar aufbereitet nach Ursache und Wirkung: von der Positionierung über die markenspezifischen Stärken bis zu den konkreten Leistungsbeweisen. Damit entspricht er einem umfassenden Kommunikations-Arsenal, aus dem je nach Kommunikations-Anlass, -Medium und -Ziel die wirkungsvollsten Inhalte identifiziert und mit Bezug zu den übergeordneten Markenzielen kommuniziert werden können. Da die Inhalte des Genetischen Codes durchgängig erfolgsrelevant sind, ist dabei sichergestellt, dass stets im Zentrum des Kundennutzens kommuniziert wird. Dies gilt für die Marktkommunikation gleichermaßen wie für die Vertriebskommunikation.

#### Reibungsloser Führungs- und Generationenwechsel

Bei wesentlichen Veränderungen in der Unternehmensverantwortung besteht stets die Gefahr, dass die neue Führung den etablierten Kurs verlässt und die Marke neu „ausrichtet“ – sei es, um Aktivität zu demonstrieren, sich aufmerksamkeitswirksam etablieren zu wollen oder weil es tatsächlich ihrer Überzeugung entspricht. Dabei ist es gerade bei solch großen Veränderungen entscheidend, die Marke und damit das Geschäft als Ganzes zu stabilisieren, da zumeist bereits aufgrund der Personalwechsel weitreichende Unsicherheit über den künftigen Unternehmenskurs besteht – intern sowie extern gegenüber den Geschäftspartnern. Der Genetische Code bietet in solchen Situationen die erforderliche Sicherheit und Stabilität. Denn die Inhaber ebenso wie die neuen Führungskräfte können sich darauf verlassen, dass sich das Geschäft positiv entwickelt, sofern sie den Genetischen Code der Marke realisieren und ihre Entscheidungen im Einklang mit den darin verankerten Markenanforderungen treffen.

### Sicherer Umgang mit substanziellen externen Einflüssen

Die meisten Marken werden im Laufe der Zeit immer wieder mit externen Entwicklungen konfrontiert, die einen wesentlichen Einfluss auf das Geschäft ausüben und das Unternehmen zum Handeln zwingen, wie zum Beispiel strukturelle Veränderungen in der Handelslandschaft, Technologiesprünge oder neue gesellschaftliche Anforderungen. Dabei ist es für eine Marke von essenzieller Bedeutung, diese Entwicklungen weder zu ignorieren, noch sich von ihnen treiben zu lassen und dadurch ggf. die bisherige Position aufzugeben. Der Genetische Code dient bei solchen Fragestellungen als verlässlicher Maßstab zur Bewertung, welchen Einfluss bestimmte Entwicklungen tatsächlich auf die Marke ausüben, zu welchem Grad auf sie eingegangen werden kann, ohne die etablierten Erfolgsfaktoren zu verlassen, und auf welche Einflüsse zum Schutz der Marke keinesfalls reagiert werden sollte.

### Mergers & Acquisitions

Im Rahmen von Mergers & Acquisitions kann der Genetische Code im Vorfeld dafür genutzt werden, die Kompatibilität der involvierten Marken zu bewerten und darauf aufbauend abzuleiten, welche mittel- bis langfristigen Folgen ein Zusammenschluss hätte und wie die Marken künftig weiterentwickelt werden müssten, um die Ziele der Mergers & Acquisitions zu erreichen und die Markenwerte zu schützen bzw. wirksam zu machen.

### Beantwortung weiterer Markenfragen

Der Genetische Code kann die Markenverantwortlichen über die zuvor beschriebenen Anwendungsfelder hinaus bei einer Vielzahl an weiteren Markenfragen substantiell unterstützen. Denn bei jeder neuen Problemstellung oder Herausforderung besteht letztlich immer auch die Frage: „Was können wir tun, um unsere Marke zu stärken?“ bzw. „Wie können wir die aufgebaute Markenkraft nutzen, ohne sie zu schwächen?“. Den Markenverantwortlichen hierbei die erforderliche Entscheidungssicherheit zu geben und die tatsächlichen Einflüsse auf die Marke transparent zu machen, ist die zentrale Aufgabe des Genetischen Codes in der praktischen Anwendung.